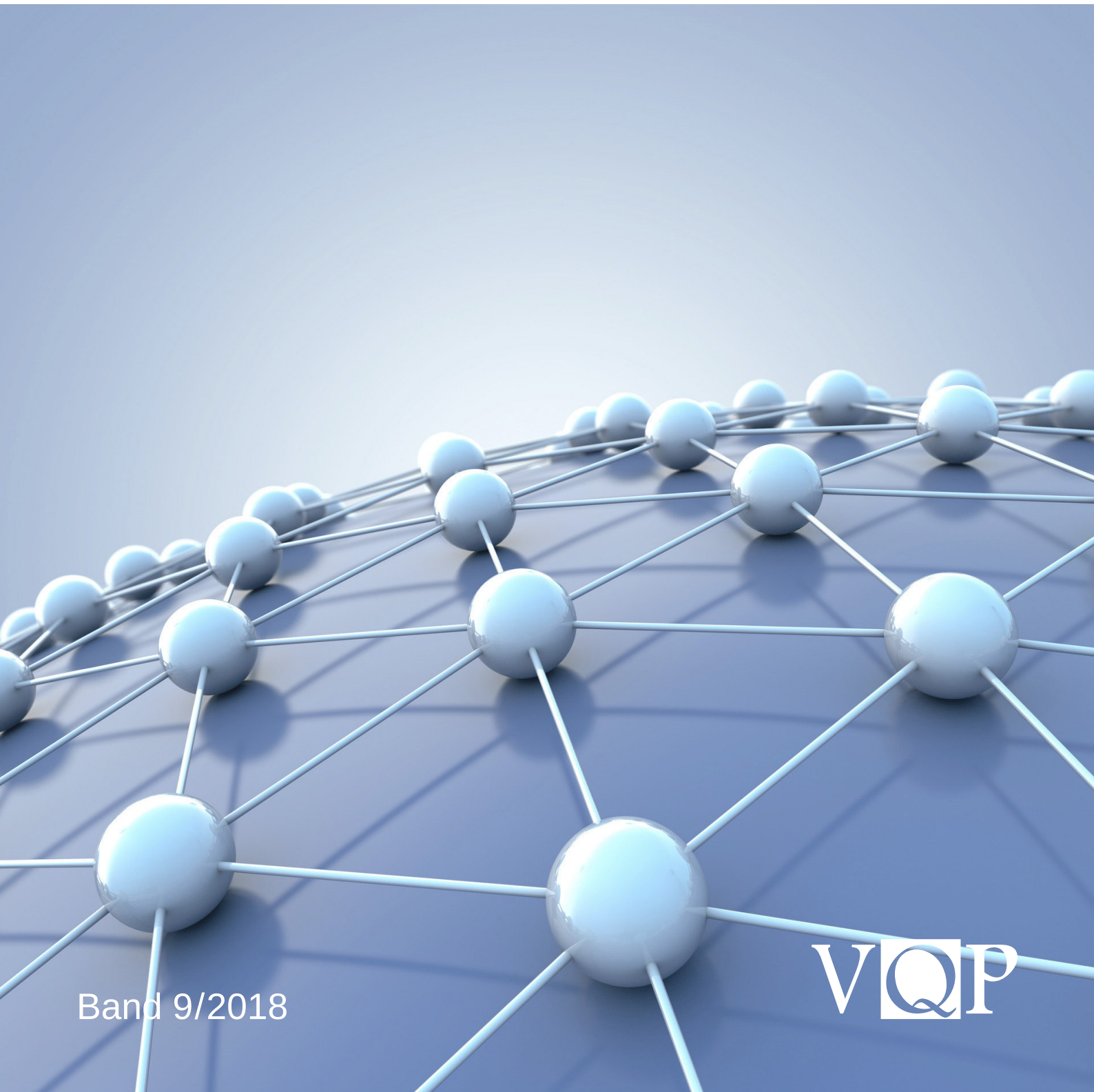


Human Resources Consulting Review 2018

Herausgeber: Prof. Dr. Jens Nachtwei



Band 9/2018

VQP

Innovative Führung: Warum Goliath so schwer von David lernt

Dr. Sonja Bausch¹

¹ Inhaberin LDI Leadership Development & Innovation

SCHLÜSSELWÖRTER: Führung, Innovation, Psychologische Sicherheit, Unternehmenskultur

KURZFASSUNG: Sie sind modern, agil und innovativ: Start-ups scheinen sich mit innovationsförderlicher Führung leichter zu tun, als viele große Unternehmen. Was bedeutet die Führungskompetenz „Innovation treiben“ konkret und was trägt dazu bei, dass Mitarbeiter innovativ sind? Psychologische Prozesse können die Innovationskraft von Mitarbeitern im Unternehmen stärken oder reduzieren. Herausforderungen für Start-ups und Großunternehmen unterscheiden sich dabei deutlich und Führungskräfte müssen dem aktiv begegnen, damit ihre Mitarbeiter innovativ sind. Neben verändertem Verhalten bedeutet dies vor allem auch Rollenvorbilder, die eine Akzeptanz für Experimente, Fehler und Lernen zeigen. Hier kann HR eine Führungsrolle in der Entwicklung einer Innovationskultur übernehmen.

Start-up Mentalität in Dax-Konzernen

Von Agilität, Innovation und Digitalisierung erhoffen sich Unternehmen Ansätze, mit denen sie Wettbewerbsvorteile erzielen, neue Märkte erschließen und ihre Produktivität steigern.

Große Organisationen schauen dabei auf Start-ups und versuchen so agil zu sein, wie kleine junge Unternehmen.

Viele DAX-Unternehmen haben zu diesem Zweck Innovations-Inkubatoren gegründet, in denen meist junge Teams unabhängig, agil und innovativ die Zukunft erdenken (z. B. Siemens next47, Luftansa Innovation Hub oder BMWi Ventures).

Dies ist ein Weg zukunftsfähige Produkte zu entwickeln, der Hauptkonzern bleibt davon aber meist relativ unberührt.

Der wesentliche Hebel für Innovation liegt jedoch direkt im Unternehmen, wo täglich mit Kunden

gearbeitet, beraten und produziert wird.

Digitalisierung als Chance oder Bedrohung

Agil auf schnell wechselnde Anforderungen zu reagieren, ist ein wirtschaftlicher Erfolgsfaktor.

Die Fähigkeit und der Mut zur disruptiven (markt-verändernden) Innovation stellt jedoch für Unternehmen eine noch größere Herausforderung dar.

Dabei liegen hierin oft die größeren Potenziale. Gemeinsam beeinflussen sie, ob die Digitalisierung Chance oder Bedrohung sein wird.

Aber welche Bedingungen sind notwendig, damit Menschen in Unternehmen innovativ sind?

Für Mitarbeiter stehen Digitalisierung, Innovation und Agilität oft für Unsicherheit, permanente Veränderung und hohe Geschwindigkeit.

Dies wird durch Medien- und Trendberichte gestützt, die den Wegfall vieler heutiger Arbeitsplät-

ze oder den Bedarf neuer Qualifikationen für künftige Wachstumsbereiche aufzeigen.

Start-ups machen großen Unternehmen heute vor, wie Agilität und Innovation umsetzbar ist.

In Unternehmen wie der Berliner Innovationschmiede Dark Horse, den Inkubatoren der DAX-Konzerne, in jungen IT-Konzernen oder innovativ geführten Unternehmen wie dem Textilhersteller W.L. Gore werden Führung, Kommunikation und Miteinander anders gelebt, als in den meisten Unternehmen.

Der Film „Musterbrecher“ zeigt z. B. eindrucksvoll Experimente der Führung, in denen Mitarbeiter verantwortlich mitgestalten, sich kritisch einbringen und Innovation treiben.

Flache Hierarchien, bereichsübergreifende Kooperation, eine hohe Geschwindigkeit und intensiver Kundendialog tragen hier zur Innovation bei.

Wie aber können größere Unter-

nehmen von kleinen agilen Mitbewerbern lernen und die erforderlichen Veränderungen erfolgreich umsetzen? Ein simples „Copy and Paste“ funktioniert nicht.

Eine komplexe, sich immer schneller verändernde Welt, die sogenannte VUCA World (volatile, uncertain, complex, ambiguous) erfordert umfangreiche Führungskompetenzen und eine andere Unternehmenskultur.

Eine große Hebelwirkung für Innovationskultur geht von Führungskräften aus.

Damit die Erneuerung gelingt, muss aber auch ein neues Verständnis bei Human Resource-Verantwortlichen geschaffen werden.

Führungskompetenz „Innovation treiben“

Innovation treiben als Führungskompetenz bedeutet, für Mitarbeiter das passende Umfeld zu schaffen, das sie anregt zu experimentieren und neue Lösungen für Kunden zu finden.

Dies beinhaltet die Fähigkeit, Mitarbeitern die notwendigen Chancen und die Sicherheit zu bieten, kritisch zu denken, auszuprobieren und Fehler zu machen.

Innovative Führung drückt sich somit in konkretem Verhalten aus, das sich in vielen modernen Führungsansätzen findet.

Die Bedeutsamkeit dieser Ansätze für Innovation wird z.B. durch Hülshager, Anderson und Salgado (2009) gestützt.

Verhaltenskompetenzen können entwickelt und trainiert werden.

Damit einher gehen aber auch Anforderungen an die Führungs-

persönlichkeit und an die Unternehmenskultur.

Die eigene Offenheit und Neugier, der Mut, Fehler und Rückschläge zu riskieren sowie eine konsequente Lernorientierung sind Anforderungen an die Persönlichkeit von Führungskräften und an die Unternehmenskultur.

Zusammenfassend bedeutet Innovation treiben in der Führung somit die Fähigkeit, neue Wege zu gehen und dies auch anderen aktiv zu ermöglichen.

Damit verbunden sind jedoch Risiken und Ängste, die in dem Zusammenhang bisher wenig thematisiert wurden.

Psychologische Sicherheit

Ein wesentlicher Aspekt, den innovationsförderliche Führung leisten muss, ist das Schaffen „eines Gefühls der Sicherheit, mit der sich Mitarbeiter frei äußern und kritisch einbringen können, ohne Nachteile oder Einbußen befürchten zu müssen“, oder kurz „Psychologische Sicherheit“ (Kahn, 1990, Edmondson, 1999).

Das Konzept wurde bereits früh untersucht, erfährt jedoch erst seit kurzem eine große Aufmerksamkeit.

Psychologische Sicherheit im Team fördert den respektvollen Umgang der Mitarbeiter untereinander und die konstruktive Auseinandersetzung mit neuen Ideen und anderen Perspektiven.

Das zeigt sich besonders in komplexen, unsicheren und unklaren Situationen, wenn neue Lösungen gefordert sind (Edmondson, 2017).

Zahlreiche Studien bestätigen

den positiven Zusammenhang von Psychologischer Sicherheit, Innovation und Unternehmenserfolg, wobei Psychologische Sicherheit wiederum maßgeblich durch Führung beeinflusst wird (vgl. Frazier et al., 2016 und Newman, Donohue & Eva, 2017).

Der Weg zu innovativer Führung – Konzerne vs. Start-ups

Moderne Führung setzt auf eine Kultur der individuellen Wahrnehmung und uneingeschränkten Wertschätzung des Einzelnen.

Flache Hierarchien, gegenseitiges Vertrauen und „Empowerment“ fördern proaktives Handeln, Verantwortung und Entscheidungen durch Mitarbeiter.

Innovation entsteht jedoch erst, wenn Bestehendes auch infrage gestellt wird und neue Ideen diskutiert werden.

Dazu bedarf es der entsprechenden Unternehmenskultur:

Speak-up Kultur.

Engagement und Empowerment führen nur dann zu Innovation, wenn die Unternehmenskultur kritisches Denken und freies Sprechen fördert und neue Ideen wertgeschätzt werden.

In Start-ups wird dies durch geringe Machtdistanz, persönliche Verbindungen und hohe Identifikation mit dem Produkt- und Unternehmenserfolg vorgelebt.

Innovation kann somit in Großunternehmen nicht durch agile Führung allein vorangetrieben werden, sondern braucht einen Kulturwandel und begleitendes Change Management.

Fehler- und Lernkultur.

Fehler, Experimente und Scheitern, aber auch Feedback und gemeinsames Lernen, gehören zur Start-up Kultur.

Führung in Großunternehmen muss es deshalb gelingen, bestehende Exzellenz weiterzuführen und parallel neue Lösungen zu entwickeln.

Hierfür bedarf es zusätzlicher Projektansätze, deren Ziel nicht exzellente Quartalsergebnisse, sondern Lernen und Entwickeln ist.

Kommunikation und Datennutzung.

In Start-ups kommunizieren Entwicklungsteams und Kunden aufgrund räumlicher Nähe oder über digitale Medien häufig, direkt und informell. Entwicklung ist dadurch schneller und kundenzentrierter möglich.

Großkonzerne können dem eine konsequente Auswertung von Daten und Kundenfeedbacks, möglichst in Echtzeit, entgegensetzen.

Soziale Prozesse und Ängste

Identität und Gruppenzugehörigkeit.

Innovation ist besonders wertvoll, wenn bereichsübergreifend gedacht wird.

Dies macht das Reduzieren von Silo-Denken und eine flexible, projektbezogene Teamzugehörigkeit erforderlich.

In großen Unternehmen erhöht das Aufbrechen von Teams aber das Risiko, die Gruppenzugehörigkeit und damit die eigene soziale Identität zu verlieren, die ein motivierender und leistungssteigernder Faktor ist.

Eine wichtige Führungsaufgabe in komplexen Strukturen ist daher, die verbindende Vision, Identifikation und Zugehörigkeit zu schaffen, aber auch genügend Ressourcen zur Verfügung zu stellen (vgl. Edmondson, 2017).

Aufgabe von Status und Privilegien.

Wer zugunsten flexibler Projektstrukturen seine Position aufgibt, riskiert, ohne entsprechende Flexibilisierung der Gesamtstrukturen anschließend nicht adäquat beschäftigt zu sein.

Es ist deshalb wichtig, klare Zeichen zu setzen und agile Mitarbeiter in ihrer Weiterentwicklung zu unterstützen.

Karrierepfade zwischen Führung, Projektmanagement und Experten müssen durchlässiger gestaltet werden.

Dies erfordert Umdenken, Kulturwandel und strukturelle Änderungen in Konzernen.

Give and Take.

Wissen oder Ressourcen mit allen zu teilen, fördert Innovation, es birgt aber besonders in komplexen Strukturen die Gefahr, für den eigenen Beitrag keine direkte Anerkennung zu erfahren.

Führung muss daher explizit den Beitrag zur Gemeinschaft honorieren.

Vergleichen standhalten können.

Eine hohe Transparenz von Wissen und Ideen erhöht für den Einzelnen vermeintlich die Gefahr, einem Vergleich nicht standhalten zu können.

Diese Ängste können nur durch eine wertschätzende Führung über-

wunden werden, die die Konkurrenz von Lösungen und nicht von Mitarbeitern fördert.

Führung, die eine Veränderung in Richtung einer Innovationskultur bewirken will, muss die beschriebenen Ängste ernst nehmen, dahinterliegende Prozesse durchbrechen und dem Einzelnen ein sicheres psychologisches Umfeld bieten.

Veränderung von Denken, Verhalten und Kultur

Das Verhalten einer Führungskraft zu trainieren, ohne eine Innovationskultur zu schaffen, wird in Großunternehmen nicht greifen.

Eine Änderung der Organisationskultur kann nur gelingen, wenn verschiedene Bewusstseins Ebenen in der Organisation beachtet werden (Schein, 1985):

Sichtbar kann und muss im Unternehmen Führungs- und Mitarbeiterverhalten auf allen Ebenen verändert werden.

Dies betrifft jedoch nicht nur direktes Innovationsverhalten, sondern auch Verhalten, das Psychologische Sicherheit bietet und Ausprobieren zulässt.

Klare Signale, Rollenvorbilder und intensives Üben von neuem Verhalten tragen zum Erfolg bei. *Sichtbar* könnten Erfolgs- und Misserfolgsgeschichten geteilt werden, in denen auf Fehler statt Sanktionen Lernen folgt.

Teilweise bewusst sind z.B. Verhaltensgrundsätze, die schwerer zu verändern sind.

Das könnte ein teilweises Aufgeben eines Exzellenzgedankens sein, das bewusst auch Experimentieren und Fehler zulässt.

Die *unbewusste Ebene* verändert sich aber erst, wenn Mitarbeiter auf allen Ebenen konstant und langfristig ein psychologisch sicheres Umfeld erleben.

Dies bedeutet, konstant Werteschatzung dafür zu erfahren, dass sie sich kritisch einbringen, Fehler machen, daraus lernen und so zur Innovation beitragen.

Human Resource-Verantwortliche tragen maßgeblich zur Veränderung von Unternehmenskultur bei.

Das Bewusstmachen von sozialen Prozessen und der Abbau von Ängsten bei Mitarbeitern und bei Führungskräften ist ein wichtiger Beitrag, den HR leisten kann.

Psychologische Sicherheit kann in HR-Systemen als Indikator genutzt werden und Hinweise geben, warum Innovation gehemmt wird.

Die Fähigkeit, ein psychologisch sicheres Umfeld zu schaffen, sollte zudem in der Führungskräfteauswahl und -entwicklung berücksichtigt werden und auch Inhalt von Feedbacks, Trainings und Coachings sein.

Das beschriebene innovationsförderliche Führungsverhalten kann als Anregung genutzt, angepasst und erweitert werden.

HR-Verantwortliche können aber auch selbst als Rollenmodelle moderner Führung wichtige Signale setzen.

Darüber hinaus können sie Führung und Mitarbeiter im Experimentieren unterstützen, sie ermutigen offen über Fehler zu sprechen und damit die Lernkultur in Unternehmen fördern.

Fazit

Der Artikel zeigt den Bedarf für moderne, innovationsförderliche Führung auf und konkretisiert, wie sich dies in Führungsverhalten zeigt.

Im Gegensatz zu den meisten Start-ups stehen große Unternehmen bei der Umsetzung jedoch vor besonderen Herausforderungen, da sich mit dem Führungsverhalten auch die Unternehmenskultur verändern muss.

Viele Techniken und Kompetenzen sind erlernbar, bei Offenheit und Neugier als Persönlichkeitseigenschaften ist das jedoch begrenzt.

Diese sind bereits vorhanden, werden aber von bewussten und unbewussten Risiken und Ängsten überlagert.

Hier müssen gerade große Unternehmen ansetzen und ein psychologisch sicheres Arbeitsumfeld und eine Lernkultur schaffen, in der Mitarbeiter und Führungskräfte ihre Potenziale besser entfalten können.

Literatur

Edmondson, A. C., & Harvey, J. F. (2017). *Extreme Teaming: Lessons in Complex, Cross-Sector Leadership*. Emerald Group Publishing.

Edmondson, A. C. (1999). Psychological safety and learning behavior in work teams. *Administrative Science Quarterly*, 44, 350–383.

Frazier, M. L., Fainshmidt, S., Klinger, R. L., Pezeshkan, A., & Vracheva, V. (2016). Psychological safety: A meta-analytic review and extension. *Personnel*

Psychology.

Hülshager, U. R., Anderson, N., & Salgado, J. F. (2009). Team-level predictors of innovation at work: A comprehensive meta-analysis spanning three decades of research. *Journal of Applied Psychology*, 94, 1128–1145.

Kahn, W. A. (1990). Psychological conditions of personal engagement and disengagement at work. *Academy of Management Journal*, 33, 692–724.

Newman, A., Donohue R., & Eva, N. (2017). Psychological Safety: A Systematic Review of the Literature. *Human Resource Management Review*, 27, 521–535.

Schein, E. H. (1985): *Organizational Culture and Leadership*. San Francisco: Jossey-Bass Publishers.

